

---

# KHÁM PHÁ VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NĂNG LỰC ĐỔI MỚI VÀ ĐỊNH HƯỚNG SÁNG NGHIỆP TRONG ẢNH HƯỞNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐỐI VỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Bùi Thành Khoa

Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

Email: buithanhkhoa@iuh.edu.vn

Mã bài báo: JED-1581

Ngày nhận: 22/01/2024

Ngày nhận bản sửa: 27/02/2024

Ngày duyệt đăng: 03/03/2024

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.1581

## Tóm tắt:

Nghiên cứu này điều tra các tác động chiến lược của chuyển đổi số đến lợi thế cạnh tranh mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) tại Việt Nam. Dựa trên quan điểm năng lực động, nghiên cứu xem xét tác động trung gian của định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới trong việc hỗ trợ chuyển đổi số nâng cao năng lực cạnh tranh của các SME. Một cuộc khảo sát trên 512 SME ở Việt Nam xác nhận các mối quan hệ tích cực trong mô hình nghiên cứu bằng cách sử dụng phân tích mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả nêu bật chuyển đổi số là yếu tố thay đổi cuộc chơi mang tính cạnh tranh dành cho các SME bị cản trở bởi những hạn chế về quy mô và nguồn lực; trong đó, vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp, và năng lực đổi mới cũng được khẳng định. Nghiên cứu này mang ý nghĩa chiến lược quan trọng liên quan đến việc tận dụng chuyển đổi số một cách toàn diện để xây dựng năng lực cạnh tranh của SME tại Việt Nam.

**Từ khóa:** Lợi thế cạnh tranh, chuyển đổi số, định hướng sáng nghiệp, năng lực đổi mới, SME, Việt Nam.

**Mã JEL:** D20, M13, M15.

## Unveiling the role of innovation capacity and entrepreneurial orientation in mediating the impact of digital transformation on SMES' competitive advantages

### Abstract:

This study investigates the strategic impacts of digital transformation on the competitive advantage attained by small and medium enterprises (SMEs). Drawing on the dynamic capability's perspective, this research examined the mediating effects of entrepreneurial orientation and innovation capacity capabilities in enabling digital transformation to enhance SME competitive advantages. A survey of 512 Vietnamese SMEs validates the hypothesized positive relationships using Partial Least Square – Structural Equation Modeling. The results reveal digital transformation as a competitive game-changer for SMEs historically hampered by scale and resource limitations, in which the mediating role of innovation capacity and entrepreneurial orientation was confirmed. The study carried important strategic implications regarding leveraging digital transformation for building competitive capabilities of SMEs in Vietnam.

**Keywords:** Competitive advantages, digital transformation, entrepreneurial orientation, innovation capacity, SME, Vietnam.

**JEL Codes:** D20, M13, M15.

---

## 1. Giới thiệu

Chuyển đổi số, là một năng lực động, có thể giúp các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách cho phép các doanh nghiệp xây dựng mô hình kinh doanh mới tận dụng các công nghệ như Internet vạn vật, dữ liệu lớn và điện toán đám mây. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu thảo luận về tầm quan trọng, tác động và lợi ích chung của chuyển đổi số, hoặc các yếu tố thúc đẩy đổi mới, và vai trò của số hóa đối với quốc tế hóa (Appio & cộng sự, 2021; Filotto & cộng sự, 2021; Jafari-Sadeghi & cộng sự, 2023). Các nghiên cứu ban đầu nhấn mạnh tính quan trọng của chuyển đổi số để SME đạt được lợi thế cạnh tranh và dẫn đầu trong đổi mới, bằng cách chuyển đổi mô hình kinh doanh (Zhang & cộng sự, 2023). Đối với SME, chuyển đổi số liên quan đến việc số hóa toàn bộ tổ chức và các quy trình kinh doanh, đòi hỏi một nền văn hóa đổi mới để hỗ trợ thay đổi cơ cấu tổ chức triệt để theo hướng số hóa bền vững (Zhang & cộng sự, 2023). Appio & cộng sự (2021) cho rằng việc áp dụng công nghệ giúp SME mở rộng khả năng tiếp cận và phục vụ khách hàng. Điều này cho phép họ chinh phục các khu vực địa lý và phân khúc thị trường mới. Hơn nữa, tăng cường khả năng sáng tạo và đổi mới thông qua các công cụ và nền tảng số có thể giúp SME phát triển các giải pháp, sản phẩm và mô hình kinh doanh đột phá (Bresciani & cộng sự, 2021). Những lợi ích tiềm năng này đòi hỏi SME phải có định hướng doanh nghiệp và năng lực đổi mới sáng tạo để tận dụng triệt để cơ hội từ chuyển đổi số (Amadasun & Mutezo, 2022). Tuy nhiên, nghiên cứu về cách chuyển đổi số tạo ra lợi thế cạnh tranh là hạn chế; do đó, nghiên cứu này xem chuyển đổi số là một năng lực động để phát triển lợi thế cạnh tranh.

Chuyển đổi số đã thay đổi môi trường kinh doanh của các ngành kinh doanh, và giúp tích hợp kiến thức để tạo ra giá trị và cam kết của doanh nghiệp. Từ đó, chuyển đổi số đã thúc đẩy các công ty có định hướng sáng nghiệp nhiều hơn (Ritala & cộng sự, 2021). Trong quản lý chiến lược, định hướng sáng nghiệp được coi là một nguồn lực then chốt để có được lợi thế cạnh tranh (Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu, 2018). Bên cạnh đó, năng lực đổi mới như phân tích môi trường, tích hợp và dự báo nhu cầu thị trường có thể điều chỉnh mối quan hệ giữa chuyển đổi số và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngày nay, các tổ chức cần chuyển đổi số để duy trì khả năng cạnh tranh. Nghiên cứu này nhằm phân tích cách chuyển đổi số thúc đẩy lợi thế cạnh tranh của các SME; đồng thời nghiên cứu cũng đánh giá vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh của các SME.

Bên cạnh phần giới thiệu, phần cơ sở lý thuyết của bài báo trình bày về chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cũng như khung lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu. Tiếp theo, bài báo trình bày về phương pháp nghiên cứu bao gồm thang đo, chọn mẫu, và thông tin về mẫu nghiên cứu. Phần kết quả nghiên cứu và thảo luận trình bày các nội dung liên quan đến phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính; sau đó, bài báo đã thảo luận kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, bài báo trình bày phần kết luận bao gồm những đóng góp của bài báo cũng như hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Khung lý thuyết

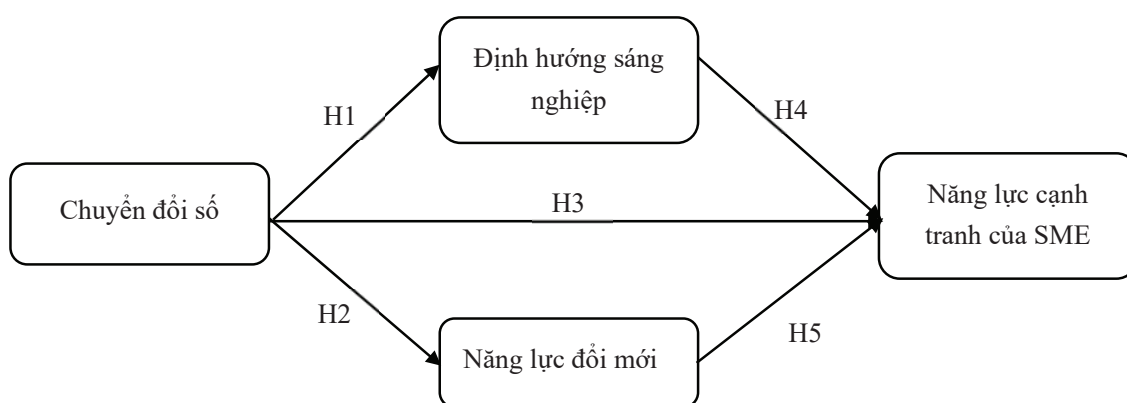
Dựa trên lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực, nghiên cứu này đề xuất rằng chuyển đổi số đóng vai trò như một khả năng động, giúp các doanh nghiệp tái tạo mô hình kinh doanh, quy trình và đề xuất giá trị, mang lại lợi thế cạnh tranh. Cụ thể, chuyển đổi số mang lại lợi thế cạnh tranh cả trực tiếp và gián tiếp bằng cách kích thích xu hướng khởi nghiệp và khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Appio & cộng sự, 2021; Jafari-Sadeghi & cộng sự, 2023; Zhang & cộng sự, 2023).

Bằng cách tận dụng các công nghệ như đám mây, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và di động, các tổ chức chuyển đổi số có thể liên tục thu thập thông tin từ khách hàng, cùng sáng tạo giải pháp sản phẩm - dịch vụ và tạo trải nghiệm tiêu dùng hấp dẫn qua nhiều kênh (Leão & da Silva, 2021). Những điều này cuối cùng giúp mở rộng mối quan hệ và thu hút, giữ chân, và mở rộng mối quan hệ với khách hàng, đồng thời chiếm lĩnh thị trường lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh (Adamik & Nowicki, 2018). Khi tổ chức nhận biết và nắm bắt những khả năng số, họ sẽ chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro (Ritala & cộng sự, 2021). Hơn nữa, chuyển đổi số tạo lợi thế cạnh tranh gián tiếp bằng cách tăng cường khả năng đổi mới bao gồm công nghệ, quy trình và mô hình kinh doanh (Zhang & cộng sự, 2023).

Các doanh nghiệp phải đầu tư vào công nghệ hiện đại để đảm bảo hiệu quả và tăng trưởng bền vững (DP Tran & cộng sự, 2023). Sự chuyển đổi này được hỗ trợ hơn nữa bởi các chính sách của chính phủ, đã được

chứng minh là hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam trong việc thúc đẩy hiệu suất đổi mới và chuyên đổi kỹ thuật số, từ đó tăng cường khả năng cạnh tranh của họ (Vy & cộng sự, 2023). Đổi mới sáng tạo, đặc biệt là dưới hình thức đổi mới sản phẩm, quy trình và kênh phân phối, là rất quan trọng để các doanh nghiệp vừa và nhỏ đạt được lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu suất. Hơn nữa, mối quan hệ tích cực giữa đổi mới và hiệu suất của công ty, đặc biệt là thông qua việc cải tiến các sản phẩm hiện có, làm nổi bật tầm quan trọng của đổi mới trong việc tăng cường khả năng cạnh tranh của các SME (Hang & cộng sự, 2023). Định hướng sáng tạo, bao gồm các yếu tố định hướng kinh doanh như đổi mới, chấp nhận rủi ro và chủ động, đóng một vai trò quan trọng trong hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tính chủ động và đổi mới, đặc biệt, có mối quan hệ tích cực với hiệu suất kinh doanh, trong khi chấp nhận rủi ro cho thấy tác động tiêu cực (Truong, 2022). Định hướng này rất cần thiết để các doanh nghiệp vừa và nhỏ vượt qua những thách thức và cơ hội do toàn cầu hóa mang lại, vốn có tác động trái chiều đối với đổi mới do các tác động khác nhau của các khía cạnh kinh tế, xã hội và chính trị. Do đó, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**



## 2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Nhân viên được đào sâu các kỹ năng kỹ thuật số và thực hiện quyền tự chủ trong việc giải quyết các thách thức mới nổi một cách sáng tạo. Họ học cách nhanh chóng lý tưởng hóa các sản phẩm kỹ thuật số và mô hình kinh doanh mới phù hợp với động lực đang thay đổi của thị trường (Ha & cộng sự, 2021). Nghiên cứu chỉ ra những chuyển đổi sâu sắc trong tư duy lãnh đạo, triết lý ra quyết định, sự gắn kết với khách hàng và thực tiễn nguồn nhân lực được hỗ trợ bởi chiến lược chuyển đổi số góp phần trực tiếp vào việc củng cố các định hướng sáng tạo nghiệp quan trọng cho sự thịnh vượng lâu dài của doanh nghiệp (Jafari-Sadeghi & cộng sự, 2023). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H1:

*H1: Chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến định hướng sáng tạo nghiệp của các SME.*

Với các chu kỳ phát triển sản phẩm được tinh gọn, chuyển đổi số tạo điều kiện cho tốc độ đổi mới nhanh hơn trong các doanh nghiệp. Các học giả cũng nhấn mạnh cách các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, internet vạn vật và thực tế ảo và nhiều công nghệ hiện đại mở rộng đáng kể sự đổi mới cho các tổ chức (Annamalah & cộng sự, 2022). Do đó, chuyển đổi số tạo ra các kết quả đổi mới thông qua các hoạt động như giới thiệu sản phẩm mới, bằng sáng chế, quy trình thiết kế và thử nghiệm mô hình kinh doanh mới (Ordóñez de Pablos, 2024). Dựa trên các lý luận trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H2:

*H2: Chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới của các SME.*

Tự động hóa nâng cao tính linh hoạt của tổ chức để đáp ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường (Leão & da Silva, 2021), qua đó tăng cường khả năng cạnh tranh. Do đó, các nghiên cứu mới nổi thừa nhận rằng khi các SME bắt tay vào hành trình chuyển đổi số nhanh chóng và đầy tham vọng, họ sẽ có được khả năng cạnh tranh mạnh mẽ hơn bao gồm: đưa ra khả năng tùy chỉnh, giá cả cạnh tranh và khả năng đáp ứng thị trường, từ đó làm xói mòn các rào cản gia nhập so với các doanh nghiệp lớn hơn (Amadasun & Mutezo, 2022; Leão & da Silva, 2021). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H3 như sau:

*H3: Chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các SME.*

Những thay đổi kỹ thuật số triệt để làm thay đổi kỳ vọng của người tiêu dùng về sản phẩm và dịch vụ; do đó để xác định các cơ hội tăng trưởng và cạnh tranh mạnh mẽ, các tổ chức thuộc mọi quy mô phải nắm bắt các định hướng sáng nghiệp, thay vì tư duy kế thừa (Kiyabo & Isaga, 2020). Khi các SME tiến hành chuyển đổi số, họ sẽ phát triển thành các thực thể ngày càng linh hoạt, chịu rủi ro và đổi mới (Benitez-Amado & cộng sự, 2010). Do đó, nuôi dưỡng định hướng sáng nghiệp đóng vai trò là công cụ then chốt giúp các SME thiếu lợi thế về quy mô có thể nắm bắt trước các cơ hội mới nổi và xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên tốc độ, định vị thích hợp và mối quan hệ khách hàng thân thiết tại các thị trường mục tiêu của họ (Bresciani & cộng sự, 2021). Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H4: Định hướng sáng nghiệp ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các SME.*

Đối với các SME gặp bất lợi về nguồn lực so với các tập đoàn lớn hơn, việc tận dụng đổi mới như một con đường chiến lược để tạo ra sự khác biệt và tăng trưởng trong cạnh tranh càng trở nên rõ ràng hơn (Sahut & cộng sự, 2019). Hơn nữa, văn hóa đổi mới thúc đẩy thử nghiệm, nhận thức về tiến bộ công nghệ và định hướng gần gũi với khách hàng để nâng cao tính linh hoạt và khả năng chấp nhận rủi ro của các SME (Appio & cộng sự, 2021). Bằng cách tận dụng khả năng đổi mới, các SME có thể tái cấu trúc một cách linh hoạt các cơ sở tài nguyên và liên tục tung ra các sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp phù hợp với xu hướng mới nổi; từ đó, luôn đáp ứng nhu cầu thị trường năng động (Jafari-Sadeghi & cộng sự, 2023). Do đó, nghiên cứu hiện tại đề xuất giả thuyết:

*H5: Năng lực đổi mới ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các SME.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Để đánh giá các cấu trúc nghiên cứu trong mô hình, các thang đo phản ánh đa mục được xác nhận trong các nghiên cứu trước đó đã được điều chỉnh. Chuyển đổi số (CDS) được đo lường bằng 5 chỉ báo kế thừa từ Nasiri & cộng sự (2020). Định hướng sáng nghiệp (ĐHSN) được đánh giá thông qua thang đo 8 chỉ báo của Dutot & Bergeron (2016). Năng lực đổi mới (NLĐM) được đo lường bằng cách sử dụng 5 chỉ báo từ Odoom & Mensah (2019). Cuối cùng, lợi thế cạnh tranh của SME (LTCT) được đo lường bằng 4 chỉ báo từ Singh & cộng sự (2019). Thang đo Likert năm điểm (1 = “rất không đồng ý” đến 5 = “rất đồng ý”) đã được sử dụng để đo lường các cấu trúc.

Dựa theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP của Chính phủ (2021), đối tượng khảo sát mục tiêu bao gồm các SME của Việt Nam hoạt động trong các lĩnh vực bán lẻ, sản xuất, giáo dục và dịch vụ đã khởi xướng các chương trình chuyển đổi số tại doanh nghiệp. Thông qua phương pháp chọn mẫu phi xác suất có mục đích, một cuộc khảo sát trực tuyến được xác định là phù hợp để đánh giá mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu đã gửi email khảo sát đến 600 SME tại Việt Nam, tổng cộng có 512 câu trả lời hợp lệ và đầy đủ đã được thu thập trong khoảng thời gian 2 tháng. Phần lớn người trả lời là nhân viên quản lý từ cấp trung đến cấp cao có kiến thức đầy đủ về các chiến lược và kết quả ở cấp công ty. Bảng 1 trình bày tóm tắt về nhân thông tin của người trả lời chính.

**Bảng 1: Thống kê thông tin đáp viên**

Đặc điểm	Phân loại	Số lượng	Phần trăm
Tuổi	25 - 34	152	29,69
	35 - 44	231	45,11
	Từ 45 trở lên	129	25,20
Chức vụ	Giám đốc điều hành (CEO)	243	47,46
	Trưởng phòng	269	52,54
Lĩnh vực hoạt động	Bán lẻ	184	35,94
	Sản xuất	152	29,69
	Dịch vụ	108	21,09
	Giáo dục	68	13,28
Thời gian áp dụng chuyển đổi số	1 – 2 năm	203	39,65
	3 – 5 năm	231	45,12
	Trên 5 năm	78	15,23

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) để đánh giá các giả thuyết nghiên cứu. Phân tích dữ liệu được thực hiện qua 2 bước, đó là đánh giá cấu trúc đo lường và đánh giá mô hình nghiên cứu. Các nội dung phân tích dữ liệu bao gồm thông qua các bước từ



kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ, phân biệt của các thang đo thông qua phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, Composite Reliability và giá trị AVE; sau đó, sử dụng thuật toán PLS để ước lượng hệ số đường dẫn giữa các biến và đánh giá giá trị  $R^2$ , Cohen's  $f^2$ ; và  $Q^2$ , tiếp theo là kiểm định giả thuyết dựa trên giá trị t.

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Kết quả nghiên cứu

Trước khi đánh giá mô hình cấu trúc và các giả thuyết, các mô hình đo lường đã được kiểm tra độ giá trị và độ tin cậy. Theo Bảng 2, tất cả các hệ số tải ngoài (OL) của các chỉ báo đều vượt quá 0,708 (Hair Jr & cộng sự, 2016). Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp (CR) và hệ số Cronbach's alpha (CA) cho tất cả các biến nghiên cứu trong mô hình cũng vượt qua ngưỡng 0,7; biểu thị độ tin cậy của thang đo (Nunnally & Bernstein, 1994). Ngoài ra, các giá trị phương sai trích trung bình (AVE) thấp nhất là 0,64; lớn hơn 0,5. Do đó, các thang đo trong nghiên cứu đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ. Nghiên cứu này sử dụng tiêu chí HTMT (heterotrait-monotrait) để đánh giá sự phân biệt, các cấu trúc khác biệt về mặt thông kê khi HTMT nhỏ hơn 0,9 (Fornell & Larcker, 2018). Theo Bảng 2, hệ số HTMT biến thiên từ 0,55 đến 0,81. Như vậy, các mô hình đo lường đã chứng tỏ được đủ giá trị và tính nhất quán.

**Bảng 2: Đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo**

Cấu trúc	CA	CR	AVE	OL	Tiêu chí HTMT			
					CĐS	LTCT	NLĐM	ĐHSN
CĐS	0,84	0,85	0,77	0,77-0,97				
LTCT	0,88	0,89	0,74	0,81-0,98	0,81			
NLĐM	0,86	0,86	0,64	0,77-0,83	0,58	0,72		
ĐHSN	0,91	0,92	0,73	0,77-0,93	0,76	0,80	0,55	

Bảng 3 trình bày các tham số đánh giá mô hình như tính chính xác dự báo ( $R^2$ ), mức độ liên quan dự báo ( $Q^2$ ) và quy mô tác động ( $f^2$ ), hệ số phóng đại phương sai (VIF). Chuyển đổi số tạo ra 52% sự thay đổi trong định hướng sáng nghiệp ( $R^2_{\text{ĐHK}} = 0,52$ ). Tương tự, 28% sự thay đổi của năng lực đổi mới được giải thích với chuyển đổi số trong các SME ( $R^2_{\text{NLĐM}} = 0,28$ ). Cuối cùng, 67% sự thay đổi của năng lực cạnh tranh SME ( $R^2_{\text{NLCT}} = 0,67$ ) được giải thích bởi chuyển đổi số, năng lực đổi mới, và định hướng sáng nghiệp. Đối với giá trị hiệu quả tác động, chuyển đổi số có quy mô tác động lớn đến định hướng sáng nghiệp ( $f^2_{\text{CĐS} \rightarrow \text{ĐHK}} = 1,10$ ), và năng lực đổi mới ( $f^2_{\text{CĐS} \rightarrow \text{NLĐM}} = 0,39$ ). Ngoài ra, các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đều có quy mô tác động mức trung bình đến năng lực cạnh tranh ( $f^2_{\text{CĐS} \rightarrow \text{NLCT}} = 0,17$ ;  $f^2_{\text{NLĐM} \rightarrow \text{NLCT}} = 0,15$ ;  $f^2_{\text{ĐHSN} \rightarrow \text{NLCT}} = 0,16$ ). Giá trị  $Q^2$  trong mô hình nghiên cứu tối thiểu là 0,18; lớn hơn 0, đã xác nhận mức độ phù hợp có tính dự đoán cho mô hình đường dẫn bên trong (Stone, 2018). Ngoài ra, các hệ số phóng đại phương sai đều nhỏ hơn 5; do đó, kết quả nghiên cứu đã loại trừ các vấn đề cộng tuyến trong mô hình PLS-SEM (Hair Jr & cộng sự, 2016).

**Bảng 3: Kết quả thống kê  $f^2$ ,  $R^2$ ,  $Q^2$ , và VIF**

Cấu trúc nghiên cứu	$f^2$			$R^2$	$Q^2$	VIF		
	LTCT	NLĐM	ĐHSN			LTCT	NLĐM	ĐHSN
CĐS	0,17	0,39	1,10			2,29	1,00	1,00
LTCT				0,67	0,49			
NLĐM	0,15			0,28	0,18	1,45		
ĐHSN	0,16			0,52	0,39	2,17		

Nghiên cứu phân tích Bootstrap để đánh giá mô hình cấu trúc. Kết quả của phân tích mô hình đường dẫn được thể hiện ở Bảng 4. Thứ nhất, giả thuyết H1 được ủng hộ, chuyển đổi số chứng tỏ tác động tích cực, đáng kể đến định hướng sáng nghiệp ( $\beta = 0,723$ ;  $t = 19,43$ ;  $p < 0,001$ ). Tiếp theo, giả thuyết H2 được chấp nhận khi chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo ( $\beta = 0,532$ ;  $t = 10,35$ ;  $p < 0,001$ ). Các kết quả cung cấp hỗ trợ thực nghiệm về tác động tích cực của các nỗ lực chuyển đổi số của các SME trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh, do đó, giả thuyết H3 được chấp nhận. Chuyển đổi số (thể hiện bằng mức độ tích hợp công nghệ trong các hoạt động, sử dụng phân tích dữ liệu và tận dụng các quy trình kỹ thuật số) được cho là có tác động tích cực đáng kể đến lợi thế cạnh tranh ( $\beta = 0,355$ ;  $t = 5,47$ ;  $p < 0,001$ ). Ngoài ra, định hướng sáng nghiệp có tác động tích cực đáng kể đến lợi thế cạnh tranh ( $\beta = 0,336$ ;  $t = 4,62$ ;  $p$

< 0,001), đã khẳng định giả thuyết H4. Cuối cùng, giả thuyết H5 được khẳng định, qua đó năng lực đổi mới ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh ( $\beta = 0,268$ ;  $t = 6,63$ ;  $p < 0,001$ ).

**Bảng 4: Kết quả phân tích PLS-SEM**

Mối quan hệ	$\beta$	t-value	Giả thuyết	Kết luận
CĐS -> ĐHSN	0,723	19,43	H1	Chấp nhận
CĐS -> NLĐM	0,532	10,35	H2	Chấp nhận
CĐS -> LTCT	0,355	5,47	H3	Chấp nhận
ĐHSN -> LTCT	0,336	4,62	H4	Chấp nhận
NLĐM -> LTCT	0,268	6,63	H5	Chấp nhận
CĐS -> NLĐM -> LTCT	0,142	4,77		
CĐS -> ĐHSN -> LTCT	0,243	4,12		

Tác động trung gian của định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh của SME đã được kiểm tra theo phương pháp của Preacher & cộng sự (2007). Vai trò trung gian được đánh giá thông qua: (i) tác động trực tiếp của chuyển đổi số đến lợi thế cạnh tranh có ý nghĩa thống kê, (ii) chuyển đổi số ảnh hưởng đến các biến trung gian, (iii) các biến trung gian có tác động đáng kể đến lợi thế cạnh tranh, và (iv) tác động chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh không có ý nghĩa hoặc giảm khi xuất hiện sự tham gia của các biến trung gian. Kết quả phân tích vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới được thể hiện ở Bảng 4. Các điều kiện (i), (ii), và (iii) được đáp ứng khi giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 được chấp nhận ở phân tích PLS-SEM. Ngoài ra, sự tham gia của các yếu tố trung gian đã làm giảm mức độ và tầm quan trọng của tác động trực tiếp của chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh SME;  $\beta_{CĐS \rightarrow LTCT} = 0,355$  giảm xuống  $\beta_{CĐS \rightarrow NLĐM \rightarrow LTCT} = 0,142$  ( $t = 4,77$ ) và  $\beta_{CĐS \rightarrow ĐHSN \rightarrow LTCT} = 0,234$  ( $t = 4,12$ ). Do đó, vai trò trung gian một phần của định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới đã được chứng minh.

#### 4.2. Thảo luận kết quả

Thứ nhất, mối quan hệ tích cực được tìm thấy giữa chuyển đổi số và sự ưa thích rủi ro, tính chủ động và tầm nhìn đổi mới được nâng cao giữa các nhân viên và lãnh đạo tại các SME (Jafari-Sadeghi & cộng sự, 2023). Để đạt được sự phát triển nhanh hơn, đảm bảo sự tồn tại của thị trường và xây dựng khả năng phục hồi, các SEM phải tìm cách tận dụng tất cả lợi ích của chuyển đổi kỹ thuật số và triển khai các công nghệ liên quan; mặc dù, chúng tạo ra vô số cơ hội, thách thức và hậu quả mới mà hiện tại doanh nghiệp chưa thể hiểu hết được (Ha & cộng sự, 2021). Thứ hai, việc xác nhận giả thuyết H2 liên quan đến vai trò của chuyển đổi số trong việc hỗ trợ phát triển sản phẩm/dịch vụ mới đã chứng minh việc tích hợp công nghệ như một tiền đề không thể thiếu của các SME. Dựa trên việc áp dụng chuyển đổi số, các SME có những cải tiến bổ sung trong quản lý kiến thức, năng lực hợp tác, đánh giá rủi ro bởi quá trình thu thập và phân tích dữ liệu (Azeem & cộng sự, 2021; Ordóñez de Pablos, 2024). Việc định lượng sự khác biệt mang lại sự đổi mới khi các công cụ số hóa, nhân tài nâng cao tay nghề và các quy trình thương mại hóa được tối ưu hóa cùng phát triển nhằm giải quyết sự mơ hồ liệu đầu tư công nghệ có đảm bảo khả năng cạnh tranh một cách độc lập hay không (Clohessy & cộng sự, 2020). So với các chiến lược truyền thống, quan điểm áp dụng công nghệ thông tin và phát triển nhân sự có kỹ năng số sẽ tạo ra sự khác biệt mang tính cạnh tranh để thích ứng với biến động của thị trường (Love & Roper, 2015). Tương tự, khả năng cạnh tranh trực tiếp của các SME áp dụng chuyển đổi số sẽ cao hơn so với các doanh nghiệp truyền thống (Amadasun & Mutezo, 2022). Ngày nay, hoạt động kinh doanh được tiến hành trong điều kiện có tính không chắc chắn cao và phải đối mặt với những thách thức đáng kể trong các cuộc khủng hoảng hiện nay. Do đó, các công ty không ngừng tìm kiếm các giải pháp chuyển đổi số hiệu quả để ứng phó với những thách thức này nhằm giảm rủi ro và đảm bảo tăng trưởng và lợi nhuận, ngay cả trong những trường hợp này (Chaniyas & Hess, 2016).

Hơn nữa, vai trò trung gian của năng lực đổi mới và định hướng sáng nghiệp trong việc truyền tải các tác động chuyển đổi số đến khả năng cạnh tranh phù hợp với nghiên cứu nhấn mạnh mối liên quan ngày càng tăng của chúng đối với sự thịnh vượng của các doanh nghiệp nhỏ, đặc biệt trong bối cảnh hỗn loạn (Sawaeen & Ali, 2020; Sungthong & cộng sự, 2023). Khi các lãnh đạo của SME tập trung vào việc liên tục mở rộng tiềm năng phân tích kỹ thuật số và khuyến khích thử nghiệm các công nghệ mới nổi để tiếp cận các con đường tăng trưởng mới, khả năng cạnh tranh cốt lõi sẽ được củng cố (Savitri & cộng sự, 2021). Điều này có

---

tầm quan trọng lớn vì công nghệ kỹ thuật số đã thay đổi cuộc sống hàng ngày của các cá nhân trên toàn thế giới, và tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện nhiều nhiệm vụ theo những cách mới. Đối với các công ty, giá trị gia tăng được đo bằng lợi nhuận thực hiện được. Các doanh nhân và các công ty có định hướng kinh doanh nằm trong số những người đầu tiên nhận ra điều này và thích ứng phù hợp với sự phát triển công nghệ cũng như những thách thức do cuộc cách mạng công nghiệp mới mang lại (Akbar & cộng sự, 2020). Định hướng chiến lược sáng nghiệp cho phép các công ty đạt được lợi nhuận và tăng trưởng nhanh chóng, đồng thời cùng với chuyển đổi kỹ thuật số, bao gồm việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số, sẽ thay đổi căn bản cách thức các doanh nghiệp vừa và nhỏ vận hành, giới thiệu sản phẩm và dịch vụ của họ, mang lại giá trị cho khách hàng và cạnh tranh với các SME (Bresciani & cộng sự, 2021).

## **5. Kết luận và khuyến nghị**

### **5.1. Kết luận**

Dựa theo kết quả khảo sát 512 SME tại Việt Nam, kết quả phân tích đường dẫn cho thấy chuyển đổi số có tác động tích cực đáng kể đến định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Đồng thời, kết quả phân tích cho thấy định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa chuyển đổi số và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Cụ thể, chuyển đổi số tác động gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh thông qua hai yếu tố trung gian này. Khi định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới được đưa vào mô hình, tác động trực tiếp của chuyển đổi số đến lợi thế cạnh tranh giảm đi đáng kể. Điều này khẳng định vai trò trung gian của hai yếu tố này trong mối quan hệ giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Áp dụng cách tiếp cận toàn diện để đánh giá các mối quan hệ giữa triển khai chuyển đổi số, năng lực đổi mới, định hướng sáng nghiệp, và năng lực cạnh tranh, nghiên cứu này đã có những đóng góp quan trọng về mặt lý thuyết. Phần bổ sung về mặt lý thuyết cơ bản liên quan đến việc kết nối một cách có hệ thống các nỗ lực chuyển đổi số với các khía cạnh cốt lõi của khả năng cạnh tranh của SME bằng cách sử dụng năng lực đổi mới và định hướng sáng nghiệp làm cơ chế trung gian. Nghiên cứu này đáp ứng nhu cầu tổng hợp nhiều hơn các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh truyền thống trước đây khi liên kết với các cấu trúc định hướng và đổi mới đang nổi lên, nghiên cứu phù hợp và sâu sắc đối với các SME thể hệ mới hoạt động trong bối cảnh số hóa.

### **5.2. Khuyến nghị**

Để chuyển đổi số thành công, các SME cần đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ và nguồn nhân lực. Cụ thể, doanh nghiệp cần đầu tư vào phần cứng, phần mềm, hệ thống điện toán đám mây phù hợp để hỗ trợ công cuộc chuyển đổi. Đặc biệt, các giải pháp dựa trên dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo nên được ưu tiên để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần chú trọng đào tạo, nâng cao kỹ năng số cho đội ngũ nhân viên; tuyển dụng thêm nhân sự am hiểu công nghệ; xây dựng văn hóa số trong tổ chức.

Để hỗ trợ các SME chuyển đổi số thành công, cần sự hợp tác của các bên liên quan. Các doanh nghiệp có thể hợp tác với các công ty công nghệ, viện nghiên cứu, trường đại học để tiếp cận nguồn lực và kiến thức cần thiết. Chính phủ cũng nên có chính sách hỗ trợ như đào tạo nguồn nhân lực, khuyến mại thuế cho các giải pháp chuyển đổi số. Các hiệp hội doanh nghiệp cũng có thể tổ chức các chương trình hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm chuyển đổi số cho cộng đồng doanh nghiệp. Sự hợp tác này sẽ giúp các SME tiết kiệm chi phí và nhanh chóng chuyển đổi số thành công.

Bên cạnh những đóng góp, một số hạn chế nhất định sẽ tạo cơ hội cho các nghiên cứu bổ sung. Thứ nhất, bản chất đa chiều của các khái niệm như định hướng sáng nghiệp và năng lực đổi mới chưa được đánh giá trong nghiên cứu này. Các nghiên cứu tiếp theo có thể làm rõ năng lực đổi mới và định hướng sáng nghiệp như một cấu trúc bậc hai với một số nội dung như tính đổi mới, tính chủ động, và chấp nhận rủi ro (đối với định hướng sáng nghiệp); hoặc đổi mới về công nghệ và đổi mới về quy trình (đối với năng lực đổi mới). Cuối cùng, sự phát triển nhanh chóng của các đổi mới kỹ thuật số, như Metaverse, Web 3.0, đáng để kết hợp các biến số bổ sung trong khuôn khổ nghiên cứu để liên tục nâng cao các quan niệm lý thuyết và thực tế.

---

## Tài liệu tham khảo:

- Adamik, A. & Nowicki, M. (2018), 'Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0', proceedings of *the 12<sup>th</sup> International Conference on Business Excellence*, Bucharest. doi: 10.2478/picbe-2018-0003.
- Akbar, F., Bon, A.T.B. & Wadood, F. (2020), 'The industrial revolution 4.0 and entrepreneurial orientation with innovation as mediation effect on the performance of Malaysian furniture industry: A proposed framework', presentation at *the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Dubai, United Arab Emirates, March 10<sup>th</sup>-12<sup>th</sup>.
- Amadasun, D.O.E. & Mutezo, A.T. (2022), 'Effect of market-driven strategies on the competitive growth of SMEs in Lesotho', *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 21, DOI: 10.1186/s13731-022-00217-4.
- Annamalah, S., Aravindan, K.L., Raman, M. & Paraman, P. (2022), 'SME engagement with open innovation: Commitments and challenges towards collaborative innovation', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), DOI: 10.3390/joitmc8030146.
- Appio, F.P., Frattini, F., Petruzzelli, A.M. & Neirotti, P. (2021), 'Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies', *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4-20, DOI: 10.1111/jpim.12562.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021), 'Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation', *Technology in Society*, 66, 101635, DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101635.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F.J. & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010), 'Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance', *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566, DOI: 10.1108/02635571011039025.
- Bresciani, S., Huang, K.H., Malhotra, A. & Ferraris, A. (2021), 'Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation', *Journal of Business Research*, 128, 204-210.
- Chanias, S. & Hess, T. (2016), 'Understanding digital transformation strategy formation: Insights from Europe's automotive industry', presentation at *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Chiayi, Taiwan, June 27<sup>th</sup> - July 1<sup>st</sup>.
- Chính phủ (2021), *Nghị định 80/2021/NĐ-CP về Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 26 tháng 08 năm 2021.
- Clohessy, T., Treiblmaier, H., Acton, T. & Rogers, N. (2020), 'Antecedents of blockchain adoption: An integrative framework', *Strategic Change*, 29(5), 501-515, DOI: 10.1002/jsc.2360.
- DP Tran, K., Vo TN, T. & Thai NB, T. (2023), 'The effect of innovation on competitive advantage and SMEs performance in Vietnam: the moderating role of customer orientation', *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print (No. ahead-of-print).
- Dutot, V. & Bergeron, F. (2016), 'From strategic orientation to social media orientation', *Journal of small business and enterprise development*, 23(4), 1165-1190, DOI: 10.1108/jsbed-11-2015-0160.
- Filotto, U., Caratelli, M. & Fornezza, F. (2021), 'Shaping the digital transformation of the retail banking industry: Empirical evidence from Italy', *European Management Journal*, 39(3), 366-375.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (2018), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50, DOI: 10.1177/002224378101800104.
- Ha, S.T., Lo, M.C., Suaidi, M.K., Mohamad, A.A. & Razak, Z.B. (2021), 'Knowledge management process, entrepreneurial orientation, and performance in SMEs: Evidence from an emerging economy', *Sustainability*, 13(17), 9791-9806, DOI: 10.3390/su13179791.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M., (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Washington DC: Sage publications.
- Hang, N.P.T., Nguyen, M.L.T. & Le, T.T.H. (2023), 'Digital transformation affecting sustainable development: A case of small and medium enterprises during the Covid-19 pandemic', *Emerging Science Journal*, 7, 238-250.



- 
- Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Alam, G.M. & Mazzoleni, A. (2023), 'Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers', *Journal of Business Research*, 154, 113287, DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.08.051.
- Kiyabo, K. & Isaga, N. (2020), 'Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures', *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-15, DOI: 10.1186/s13731-020-00123-7.
- Leão, P. & da Silva, M.M. (2021), 'Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review', *Strategic Change*, 30(5), 421-441, DOI: 10.1002/jsc.2459.
- Love, J.H. & Roper, S. (2015), 'SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence', *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28-48, DOI: 10.1177/0266242614550190.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M. & Rantala, T. (2020), 'Managing the digital supply chain: The role of smart technologies', *Technovation*, 96-97, 102121, DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102121.
- Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018), 'Tác động của định hướng sáng nghiệp đối với thành quả hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ: một nghiên cứu ở Việt Nam', *Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 1, 5-20.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. (1994), 'The assessment of reliability', *Psychometric theory*, 3(1), 248-292.
- Odoom, R. & Mensah, P. (2019), 'Brand orientation and brand performance in SMEs', *Management Research Review*, 42(1), 155-171, DOI: 10.1108/mrr-12-2017-0441.
- Ordóñez de Pablos, P. (2024), 'Editorial: "Digital transformation, innovation and competitiveness: some insights from Asia"', *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(1), 1-5, DOI: 10.1108/jstpm-01-2024-222.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. & Hayes, A.F. (2007), 'Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions', *Multivariate Behav Res*, 42(1), 185-227, DOI: 10.1080/00273170701341316.
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M. & Kraus, S. (2021), 'Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital', *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961, DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120961.
- Sahut, J.M., Iandoli, L. & Teulon, F. (2019), 'The age of digital entrepreneurship', *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169, DOI: 10.1007/s11187-019-00260-8.
- Savitri, E., Dp, E.N. & Syahza, A. (2021), 'Can innovation mediate the effect of adaptability, entrepreneurial orientation on business performance?', *Management Science Letters*, 11(8), 2301-2312, DOI: 10.5267/j.msl.2021.3.014.
- Sawaeen, F.A.A. & Ali, K.A.M. (2020), 'The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity', *Management Science Letters*, 10(2), 369-380, DOI: 10.5267/j.msl.2019.8.033.
- Singh, S.K., Chen, J., Del Giudice, M. & El-Kassar, A.N. (2019), 'Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training', *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211, DOI: 10.1016/j.techfore.2019.05.032.
- Stone, M. (2018), 'Cross-validators choice and assessment of statistical predictions', *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133, DOI: 10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x.
- Sungthong, S., Aujirapongpan, S. & Meesook, K. (2023), 'Exploring the relationship between entrepreneurial orientation, innovation and financial performance: The mediating role of absorptive capacity and technological innovation capability', *ABAC Journal*, 43(4), 258-275, DOI: 10.59865/abacj.2023.49.
- Truong, T.N.X. (2022), 'Adopting digital transformation in small and medium enterprises: An empirical model of Influencing factors based on TOE-TAM integrated', *Journal of Financial-Marketing Research*, 13(6), 45-57.
- Vy, N.N.T., Luu, T.Q. & Wong, W.K. (2023), 'Impact of globalisation on innovation of small and medium enterprises in Vietnam', *Asian Academy of Management Journal*, 28(1), 81-112.
- Zhang, Y., Ma, X., Pang, J., Xing, H. & Wang, J. (2023), 'The impact of digital transformation of manufacturing on corporate performance - The mediating effect of business model innovation and the moderating effect of innovation capability', *Research in International Business and Finance*, 64, 101890, DOI: 10.1016/j.ribaf.2023.101890.
-